

# 领导 胜任力

国内少见的专业研究论著

胡月星 等著



电子工业出版社  
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>

# 领导力



责任编辑：宋 华 沈桂晴

本书贴有激光防伪标志，凡没有防伪标志者，属盗版图书。

ISBN 978-7-121-04840-1



9 787121 048401 >

定价：36.00 元



# 领导胜任力

胡月星 等著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。  
版权所有，侵权必究。

### 图书在版编目(CIP)数据

领导胜任力 / 胡月星等著. —北京: 电子工业出版社, 2007. 9  
ISBN 978-7-121-04840-1

I. 领… II. 胡… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第123608号

责任编辑: 宋 华 沈桂晴

印 刷: 北京机工印刷厂

装 订: 三河市鹏成印业有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编 100036

开 本: 720×1 000 1/16 印张: 19.25 字数: 303 千字

印 次: 2007年9月第1次印刷

印 数: 4 000册 定价: 36.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至z1ts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

# 领导力 胜任力

## 前 言

胜任力是领导者的基本素质，是衡量领导者的领导水平、领导绩效的主要指标体系。胜任力（Competence）的概念是由美国心理学家戴维·麦克莱伦（David McClellan, 1973）首先提出的。麦克莱伦认为，胜任力是与生活各方面结果联系着的绩效的组成部分。胜任力是一系列广泛的特性，只要与成功有关的心理或行为特征都可以看做是胜任力。为此，他把胜任力模型划分为知识、技能、社会角色、自我概念、人格特质和动机需要等六个层次。胜任特征通常用漂浮在水面上的一座冰山来描述。知识、技能属于表面的胜任特征，漂浮在水面上，很容易被发现；社会角色、自我概念、人格特质和动机/需要，属于深层次的胜任特征，隐藏在水面下，且越往水下，越难发现。深层特征是决定人们的行为及表现的关键因素。胜任力的概念提出后，受到西方企业界和学术界的极大关注，胜任力研究成为全球管理界关注的焦点。20世纪80年代，胜任特征渐渐地成为一个时髦的管理概念，并在西方国家掀起了应用热潮，其他国家也开始胜任特征的研究和应用的探索，建立了一系列的胜任特征模型和测量量表。以胜任力来鉴别高绩效者和优秀员工的方法逐渐在西方人力资源管理领域流行起来，那些把优秀者和一般者区分开的特性（即胜任力）正在诸如招募、甄选和培训等人力资源管理活动中发挥着积极的作用。许多学者认为对胜任力进行广泛、深入的研究将为新经济时代的人力资源管理开辟新途径。在传统人力资源管理向基于胜任力的人力资源管理转变的过程中，员工的胜任力正日益成为组织核心竞争力的关键，成为组织竞争优势的来源，对胜任力的合



## 目 录



### 第一章 胜任力概说

一、胜任力是什么.....	1
(一) 胜任力的由来.....	1
(二) 胜任力的发展趋势.....	5
二、胜任力包括什么.....	8
(一) 国外学者的主要观点.....	8
(二) 国内学者的研究现状.....	13
三、如何了解胜任力.....	15
(一) 职位分析.....	15
(二) 胜任特征识别.....	17
四、胜任力的重要作用.....	19
(一) 基于胜任特征的领导者选拔任用.....	19
(二) 基于胜任特征的领导者考核评估.....	20
(三) 基于胜任特征的领导者激励和培训.....	21

## 第二章 好之者不如乐之者——领导者的职业兴趣

一、兴趣与职业兴趣.....	23
(一) 兴趣.....	23
(二) 职业兴趣.....	25
二、喜欢你的工作.....	28
(一) 职业兴趣的表现.....	28
(二) 领导者的职业兴趣.....	29
三、工作, 可以变得更有吸引力.....	31
(一) 职业兴趣的发展过程.....	31
(二) 影响职业兴趣形成的因素.....	32
(三) 领导者职业兴趣的激发与培养.....	33

## 第三章 了解自己的需要

一、行动的前提, 走近需要.....	37
(一) 需要的分类.....	38
(二) 领导者需要的类型.....	39
二、需要的特征.....	41
(一) 需要的一般特征.....	41
(二) 领导者需要的特征.....	42
三、走出实现需要的误区.....	42
(一) 领导者需要的几个误区.....	43
(二) 领导者如何面对下属的各种需要.....	46
(三) 需要的测量.....	48
(四) 提高领导者高层次需要——从一则故事得到的启示.....	50

## 第四章 追求成功的动机是什么

一、前进的动力——成就动机.....	55
(一) 成就动机概述.....	55
(二) 高成就动机领导者的特点.....	57
二、什么影响了成就的欲望.....	58
(一) 社会因素与成就动机.....	58
(二) 个人因素与成就动机.....	59
三、明天会更好——培养与激发成就动机.....	61
(一) 培养与激发成就动机的意义.....	61
(二) 培养与激发成就动机的一般方法.....	61
(三) 成就动机培养的基本途径.....	62
(四) 培养与激发领导者的成就动机.....	63

## 第五章 人生的价值目标

一、鱼与熊掌，你选哪个.....	67
(一) 价值取向的内涵.....	67
(二) 价值取向的功能和重要性.....	68
(三) 价值取向的表现形式.....	71
二、了解取舍的误区.....	72
(一) 权力取向上的误区.....	73
(二) 金钱取向上的误区.....	73
(三) 人生价值取向上的误区.....	74
(四) 社会价值取向上的误区.....	75
三、领导者的价值取向.....	76





(一) 领导干部所应具备的基本条件.....	76
(二) 领导者的基本价值取向.....	77
(三) 组织人事干部的行为规范和价值取向.....	77

## 第六章 你把握自己的角色吗

一、人生舞台，角色各异.....	81
(一) 角色概念.....	81
(二) 角色心理和角色心理的形成.....	82
二、角色定位，各司其责.....	83
(一) 角色冲突.....	83
(二) 角色冲突的类型.....	84
三、领导者的角色冲突.....	85
(一) 领导者角色冲突的表现.....	85
(二) 领导者角色冲突的成因.....	86
四、演好自己的角色.....	90
(一) 什么是角色调适.....	90
(二) 角色调适应克服的几种心态.....	90
(三) 角色调适的方法.....	91

## 第七章 人心不同，各如其面

一、解读个性.....	95
(一) 什么是个性品质.....	95
(二) 个性的形成和发展.....	96

(三) 个性的重要作用.....	96
<b>二、你需要什么样的个性.....</b>	<b>97</b>
(一) 个性差异.....	97
(二) 个性的影响因素.....	98
(三) 个性结构的优化.....	99
<b>三、领导者的个性与发展.....</b>	<b>100</b>
(一) 领导者的个性品质.....	100
(二) 如何塑造领导者的个性品质.....	103

## 第八章 需要什么样的团队

<b>一、众志成城，团队的力量.....</b>	<b>107</b>
(一) 什么是团队.....	107
(二) 团队精神.....	109
<b>二、团队的组织与领导.....</b>	<b>110</b>
(一) 领导班子对团队的影响.....	110
(二) 领导班子心理优化的途径.....	111
<b>三、团队凝聚力的形成.....</b>	<b>112</b>
(一) 团队凝聚力的评价.....	112
(二) 影响团队凝聚力的心理因素.....	113
<b>四、建设一个高效团队.....</b>	<b>115</b>
(一) 建设一个学习型的团队.....	115
(二) 建设一个协作型的团队.....	116
(三) 建设一个竞争型的团队.....	117
(四) 建设一个创新型的团队.....	118



## 第九章 人际交往，重在沟通

一、沟通，从心开始.....	121
(一) 人际沟通及其特点 .....	121
(二) 沟通的类型 .....	122
二、沟通，也是一门艺术.....	123
(一) 首因效应 .....	123
(二) 近因效应 .....	124
(三) 晕轮效应 .....	124
(四) 刻板印象 .....	124
三、是什么使你被人误解.....	125
(一) 多疑.....	125
(二) 自卑.....	125
(三) 嫉妒.....	126
(四) 自我中心 .....	126
(五) 交往恐惧 .....	126
四、领导者的人际沟通.....	127
(一) 人际沟通模式.....	127
(二) 领导者人际沟通技巧 .....	128

## 第十章 让平凡的人做出不平凡的事

一、人们需要激励.....	135
(一) 需要、动机与激励的基本过程 .....	135
(二) 激励的心理效应.....	136
二、让下属行动的有效方法.....	138

(一) 关爱激励: 同下属增进感情 .....	138
(二) 尊重激励: 使下属得到心理满足 .....	138
(三) 宽容激励: 博得下属的信赖 .....	139
(四) 赞美激励: 使下属树立成就感 .....	140
(五) 批评激励: 帮助下属成长 .....	140
(六) 目标激励: 为下属指出努力方向 .....	141
(七) 信任激励: 增加下属的责任感 .....	141
(八) 授权激励: 鞭策下属积极向上 .....	142
(九) 待遇激励: 满足下属的物质需求 .....	142
(十) 分享激励: 增强下属的向心力 .....	143
<b>三、领导激励心理 .....</b>	<b>143</b>
(一) 领导者的自我激励 .....	143
(二) 领导者对下属的激励 .....	144

## 第十一章 关于人才选拔

<b>一、人才选拔, 掌握尺度 .....</b>	<b>147</b>
(一) 人才选拔应遵循的原则 .....	147
(二) 人才选拔的要求 .....	149
(三) 人才选拔的标准 .....	151
<b>二、如何让优秀的人才脱颖而出 .....</b>	<b>153</b>
(一) 资格审查 .....	153
(二) 综合笔试 .....	153
(三) 结构化面试 .....	154
(四) 评价中心技术 .....	155
(五) 心理测验 .....	156



三、影响人才选拔的因素.....	156
(一) 人才规划.....	156
(二) 人才观念.....	157
(三) 人才管理方法.....	158
(四) 人员选拔的趋势.....	158

## 第十二章 领导干部的胜任特征

一、优秀与平凡的分水岭.....	159
(一) 胜任特征概述.....	159
(二) 领导者胜任特征的基本内涵.....	159
(三) 领导干部胜任特征.....	160
(四) 胜任特征的评价方法.....	163
二、怎样才是优秀的领导者.....	165
(一) 胜任特征模型图示.....	165
(二) 胜任特征模型的实证研究.....	167
(三) 胜任特征模型研究的应用.....	169

## 第十三章 领导者的自我意识

一、认识自我，了解自我意识.....	173
(一) 领导者的自我认识.....	174
(二) 领导者的自我体验.....	176
(三) 领导者的自我控制.....	177
二、工作中怎样认清自己.....	177
(一) 自我意识在领导工作中的表现.....	177

(二) 领导者自我意识在工作中的影响 .....	179
(三) 领导者自我意识偏差的类型以及主要原因 .....	180
三、如何更好地认清自我 .....	182
(一) 对组织的要求 .....	182
(二) 对领导者的要求 .....	182

## 第十四章 要讲究领导艺术

一、领导是科学，也是艺术 .....	185
(一) 领导艺术的含义 .....	185
(二) 领导艺术的特征 .....	186
二、事必躬亲，大可不必 .....	187
(一) 领导选才与用人的艺术 .....	187
(二) 领导者授权的艺术 .....	188
(三) 领导者的用权艺术 .....	190
(四) 领导者的决策艺术 .....	191
(五) 领导者的激励艺术 .....	193
三、协调与沟通，领导工作的润滑剂 .....	195
(一) 领导者协调关系的艺术 .....	195
(二) 领导者沟通信息的艺术 .....	196
(三) 增进班子团结的艺术 .....	197
(四) 正确处理领导者与群众的关系 .....	199
(五) 领导者处理社会关系的艺术 .....	199
四、展示更好的自我形象 .....	200
(一) 领导者的自我认知 .....	200
(二) 领导者的自我提升艺术 .....	202
五、领导艺术在领导工作中的应用 .....	203



(一) 毛泽东知人善任的领导艺术.....	203
(二) 陈云关于干部工作的领导方法和工作方法.....	204
(三) 正确处理与领导关系的方法和艺术.....	204

## 第十五章 领导者心理调适

一、心理健康，切莫忽视.....	207
(一) 健康心理标准.....	208
(二) 心理健康直接影响生理健康.....	211
(三) 心理健康水平直接影响人的生活质量.....	211
(四) 心理健康水平直接影响人们的工作绩效.....	212
二、影响心理健康的主要因素.....	213
(一) 遗传因素.....	213
(二) 社会因素.....	214
(三) 个人因素.....	216
三、让你的心理更健康.....	218
(一) 永葆乐观向上的心态.....	218
(二) 正确地看待自己，积极地自我调整.....	219
(三) 及时倾诉，减轻心理压力.....	219

## 第十六章 地方党政领导干部执政核心 胜任特征实证研究总报告

一、课题研究的重要意义.....	221
二、课题研究的基本依据.....	223
(一) 政策理论依据.....	223
(二) 实践依据.....	225

三、课题研究的思路办法.....	226
(一)子项目设计.....	226
(二)操作实施思路办法.....	228
四、研究成果及其应用.....	233
(一)宁波市乡(处)科级干部胜任特征基本模型研究.....	233
(二)宁波市县局级党政领导干部核心胜任特征基本模型研究.....	252
(三)宁波市领导干部满意度基本模型研究.....	262
(四)宁波市领导干部情绪智力基本模型研究.....	264
(五)宁波市党政干部培训需求基本模型研究.....	274
五、本课题研究的重要启示.....	279
(一)以加强执政能力建设为目的,以领导干部能力素质提升为目标.....	279
(二)运用现代领导科学理论,建立领导干部核心胜任力模型是突破口...	280
(三)定性定量研究相结合,提倡求真务实的严谨治学精神是保证.....	281
主要参考文献.....	283
后记.....	285



# 第一章

## 胜任力概说

领导胜任力是领导者的基本素质，是衡量领导者的领导水平、领导绩效的主要指标体系。胜任力是一个综合能力概念，国外近年来进行了大量的研究。我国企业领导者的胜任能力研究刚刚开始，党政领导者的胜任力研究尚不多见。本章结合现代领导心理研究，就领导者的核心胜任力进行简要阐述。

### 一、胜任力是什么



#### （一）胜任力的由来

##### 1. 胜任力概念的由来

胜任力（Competence）的概念是由美国心理学家戴维·麦克莱伦（David McClellan, 1973）首先提出的。在其发表于《American Psychologist》杂志上的名为“测试胜任力而非智力”（Testing for Competence Rather than for Intelligence）的论文中，麦克莱伦指出，“单凭学术能力倾向测验以及以知识为内容的测验并不能预测工作中的高绩效和在生活中取得成功，而一些个人特征和胜任力可以鉴别高绩效者”。不久之后，以胜任力来鉴别高绩效者和优秀员工的方法逐渐在西方人力资源管理领域流行起来。那些把优秀者和一般者区分开的特性（即胜任力）正在诸如招募、甄选和培训等人力资源管理活动中发挥着积极的作用。

##### 2. 胜任力的研究应用

胜任力研究最早应用在了教育成就测验领域，随后就被其他教育领域和